

Szegedi Tudományegyetem
Gazdaságtudományi Kar
Közgazdaságtani Doktori Iskola

Derecskei Anita

Szervezeti kreativitás

A szervezeti kreativitás és az azt befolyásoló tényezők a magyar vállalatok körében

Doktori értekezés tézisei

Témavezető:

Prof. Dr. Hámori Balázs Csc
Egyetemi Tanár
Budapesti Corvinus Egyetem

Budapest, 2014

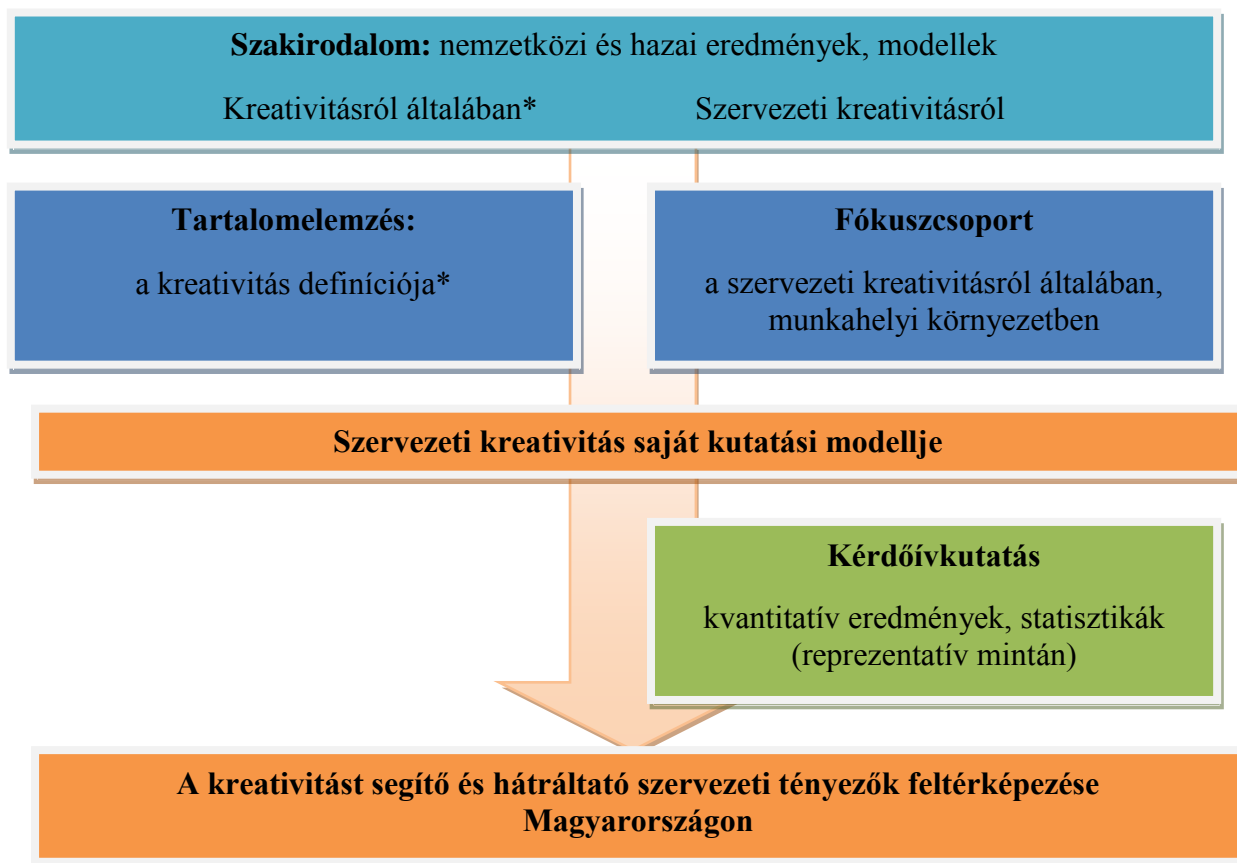
Tartalomjegyzék

1. A téma indoklása és szakirodalmi előzménye	3
1.1. A témaválasztás oka és aktualitása	3
1.2. Elméleti modellek.....	5
2. Az értekezés felépítése.....	7
3. A kutatási kérdés és hipotézisek	10
3.1. Kutatási kérdés	10
3.2. Hipotézisek	11
4. Alkalmazott módszerek	15
5. Főbb eredmények.....	16
6. Gyakorlati alkalmazhatóság.....	20
7. Problémák és jövőbeli tervek.....	21
Hivatkozások	22
A szerző tudományos publikációi időrendi sorrendben	24

1. A téma indoklása és szakirodalmi előzménye

1.1. A témaválasztás oka és aktualitása

A magyar gazdaságtudományi kutatások sorában az innováció kérdéskörének vizsgálata dobogós helyet foglal el. Pedig Magyarország az EU 2013. Innovációs rangsorában csak a harmadik negyedbe került, szám szerint a 21. helyen áll (Hollanders, EsSadki 2013). A lehetséges és számszerűsíthető okok sorát rengeteg tanulmány állítja a középpontjába. Kutatásunk is kapcsolódik az innovációhoz, de bennünket az innovációt megelőző és megalapozó lépés: a *kreativitás* érdekel. A szakaszelméletet követve feltételezzük, hogy a kreativitás az innováció szükséges (de nem elengedhetetlen) feltétele. Márpedig a magyarok híresen kreatívak, sőt a kreativitás, mint kompetencia elsők között szerepel a munkáltatók elvárásai között (Derecskei, Zoltayné, Nagy, 2011). Ha pedig a kreativitás (mint az innovációhoz elvárt és szükséges kompetencia) adott, akkor miért csak a 21. helyen állunk? Az okokat a szervezeti jellemzőkben kell keresni. Így fókuszunk a *szervezeti kreativitás* vizsgálatára és annak magyar jellemzőire irányult. Kutatásunk több szakaszra bontható az alábbi ábra alapján:



1. ábra A kutatás menete

Forrás: Saját szerkesztés

Az empiria előtt pontosítottuk a *kreativitás fogalmát*, ehhez a szakirodalmi eredmények feldolgozása mellett, több mint 100 HR szakember kreativitás definícióját elemeztük ki tartalomlemező szoftver segítségével. Számos definíciót használnak a kreativitás leírására, melyeket mi is rendszereztünk. A kreativitás kutatása jellemezhető azzal, hogy mire irányul a kutatás fókusz. Ezt Rhodes (1961) *4P-jével*¹ adhatjuk meg. (1) Product: az alkotó munka eredményét vizsgáló kutatások; (2) Person/ality: az alkotó személyiséget vizsgáló kutatások; (3) Process: a kreatív gondolkodás vagy tevékenység (alkotás) mentális folyamatát feltérképező kutatások; lépéseit később adjuk meg (4) Place / Pressure: a környezeti hatást, nyomást bemutató kutatások.

Az kreativitás *folyamata további szakaszokra* bontható (Wallas, 1926). Mi két szakaszt különböztettünk meg: (1) az *ötletelés szakaszát*, ami magába foglalja a probléma percepcióját, az előkészületeket és a lappangást, valamint a megvilágosodást. A másik a (2) „cselekvési” konatív szakasz (nem csupán kognitív). Ez kapta az *ötlet megvalósítása szakasz*nevet, és beleértjük a kidolgozási és a megvalósítási szakaszt.

A *kreatív egyén* és a kreatív ötlet kérdéskörénél felmerül a kérdés, hogy ki illetve mi tekinthető kreatívnek? Kaufman és Beghetto (2009) a *kreativitás különböző szintjeinek* megadásával válaszolta meg a kérdést. Ebben a besorolásban mi is igazodunk, a szervezeti kreativitás szakirodalmában is megadott, kis c szintű kreativitáshoz. Eszerint ez a kreativitás minden emberben jelen van, és megfelelő környezeti feltételek és motiváció mellett meg is jelenik. De ezen a szinten már megjelennek a területspecifikus jellemzők is, vagyis köthető lesz egy tevékenységhez, területhez, a mi esetünkben az egyén munkájához.

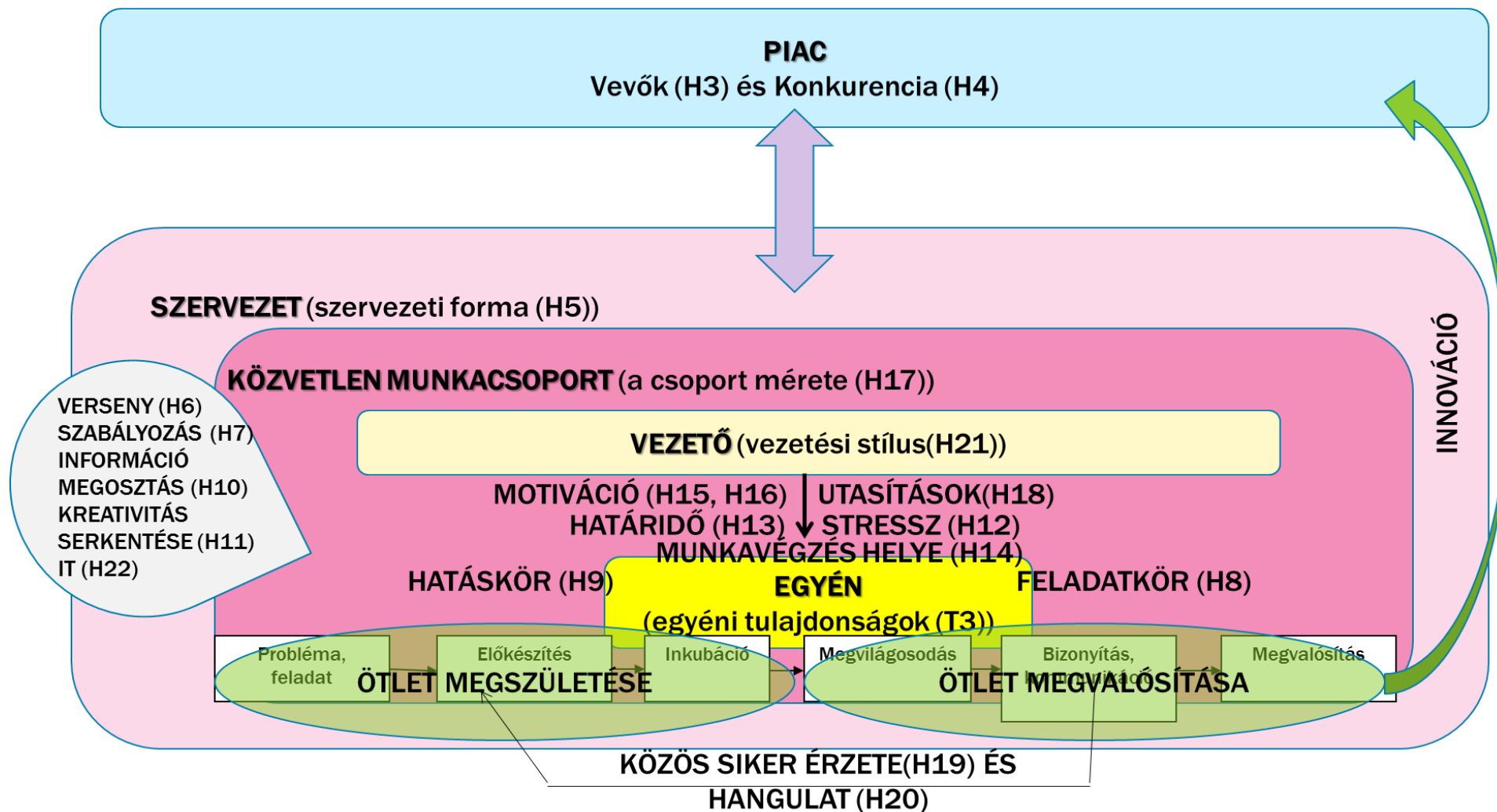
A fentieket összesítve az általunk használt *kreativitás munkadefiníciója* így szól: A kreativitás olyan képesség, amelynek eredménye a felmerülő problémákra önállóan hozott egyedi, új ötlet vagy ötletek. Kutatásunk során a környezeti (szűkítve munkahelyi környezetre) jellemzőket vizsgáltuk, és feleltettük meg az egyéni jellemzőknek, figyelembe véve a kreativitás szakaszait is. Vagyis a mi kutatásunk középpontjában a kreativitás szervezeti környezetének, munkahelyi folyamatának, a kreatív egyén és környezet kapcsolatának vizsgálata, egy szóval a szervezeti kreativitás állt. Szervezeti kreativitás munkadefiníciója pedig így hangzik: a *szervezeti kreativitás*, olyan képessége a szervezetnek, ami a munka során felmerülő problémákra hozott, közös erőfeszítés eredményeként született, új és értékes ötletre vezet, illetve mindazon környezeti tényezők befolyásolása, amelyek erre a folyamatra hatással vannak.

¹ A dolgozatban bemutattuk, hogy ma már 5P illetve 6P besorolás is jelen van a szakirodalomban.

1.2. Elméleti modellek

A szervezeti kreativitás kutatás viszonylag új irány a gazdaságpszichológia tudományában. Megjelenése az 1990-es évekre tehető, de előtte is történtek már vizsgálatok a szervezet és a kreativitás témakörében. Az első cikk *Woodman, Sawyer és Griffin* (1993) nevéhez kötődik, itt találkozhatunk az első definícióval, modellel és hipotézisekkel, igaz a szerzők empirikus kutatásokat még nem végeztek. A szerzők egyéni belüli, csoporton belüli és szervezeti jellemzőket adtak meg, melyek hatással vannak a kreativitásra. A legtöbb empirikus kutatás *Teresa Amabile* nevéhez köthető, aki azonban empirikus kutatásai során leginkább az egyéni jellemzőkre, kiemelten az intrinzik motivációra és annak kreativitásra gyakorolt hatására összpontosított. Amabile művei (legismertebb: 1996) a legtöbbet idézettek ebben a témában, mégha a szerző maga nem is használja a szervezeti kreativitás fogalmát. Kutatásai során a munkafolyamatokat, munkahelyi kapcsolatokat, szervezeti jellemzőket vizsgálta és rendszerezte ezek kreativitásra gyakorolt hatását. Így többek között vizsgálta a vezetési stílus hatását, az idői nyomást, vagy a munkahelyi hangulatot is. *Ford* (1996) ezen a vonalon haladt tovább, de a kreatív eseményre ható jellemzők körét kiterjesztette az intézményi és a piaci jellemzőkre, és különbséget tett a kreatív illetve a berögzült munkahelyi feladatok között is. *Drazin, Glynn és Kazanjian* (1999) pedig az időperspektívával egészítette ki mindezt.

Későbbiekben összetett modell kevesebb született, de számos egy-egy környezeti tényező hatását leíró és vizsgáló kutatással találkozhatunk, mely tényezőket mi is beépítettünk a saját modellünkbe. Ezt kiegészítettük három fókuszcsoportos beszélgetés tartalomelemzésével is, majd megalkottuk *a saját modellünket*. Beépítettük a kreativitás folyamatát és a kreativitásra ható környezeti jellemzőket, melyeket az egyén, az egyén és a munkajellemzők, a csoport, a szervezet és a piac szintjén kezeltünk. Később ezek alapján fogalmaztuk meg a kutatásunk hipotéziseit.



2. ábra A szervezeti kreativitás modellje
 Forrás: Saját szerkesztés

2. Az értekezés felépítése

Az *első fejezetben* a kreativitás fogalmát boncolgattuk. A kreativitást elválasztottuk az innovációtól. A két fogalom nagyon szorosan összefügg, mi azt a nézetet követtük, mely szerint a kreativitás az innovációs folyamatot megelőző lépésben jelenik meg. A kreativitás sikeres piaci megvalósulása már innováció. Jóllehet a szakaszelmélet mellett köteleztük el magunkat, magát a kreativitás folyamatát is lépésekre kell majd bontanunk. Az első lépést sokszor „elfelejtik”, pedig a kreativitás minden esetben a szükséges tudás megszerzésével kezdődik, így a kreativitás nem azonos az intelligenciával. Szem előtt kell tartanunk azt is, hogy nem fejeződik be a látványos aha élménnyel járó megvilágosodásnál, az ötletet ki is kell dolgozni és a környezet számára tálni. Így nem csupán divergens problémamegoldási mód és több annál is, amit a divergens gondolkodást mérő tesztek mérnek. A szervezeti kreativitásban szereplő kreativitás nem azonos a tehetséggel sem, a különleges kimagasló zsenialitással, de nem is a hobby szintű mini kreativitás. A szervezeti kreativitás esetében a kis betűs kreativitással találkozunk. Mivel azonban a kreativitás szintjei egymásra épülnek itt is felfedezhető az átmenet a kreativitás és az innováció között, a radikális újítások már a pro C szintjén jelennek meg, ami viszont elképzelhetetlen a kis c megléte nélkül. A kreativitás szintjeinek emelkedésével egyre inkább jellemző a területspecifikus jelleg. A szervezeti kreativitás pedig éppen a kreativitás szervezeti keretek között zajló formája. A szervezeten belül, ha meg is jelenhet bárhol, közel sem igaz, hogy szükség is van rá mindenhol, ennek egyik oka, hogy a kreatív termék minősítése már a környezet feladata és sajnos a megszületett ötlet nem minden esetben jó, hasznos vagy éppen etikus.

Miután lehatároltuk a kreativitást, rátérünk arra, hogy valójában mi a kreativitás. A számtalan definíciót táblázatokba is rendszereztük, de alapvetően a klasszikus 4P besorolás mentén dolgoztunk végig. Az újonnan megjelenő ötödik P-re is találtunk eredményeket, az önbizalom (Persuasion) és az elköteleződés megjelent a válaszadóink definícióiban is. A szakirodalom mellett, a munkadefiníció megfogalmazásához száz szakember választát kódoltuk és elemeztük ki tartalomelemző szoftver segítségével. Ezek után tértünk át a szervezeti kreativitásra a *második fejezetben*. Rendhagyó módon itt sem a definícióval kezdtük, hanem rámutattunk a szervezeti kreativitás létjogosultságára és jelentőségére. A szervezeti kreativitás viszonylag új fogalom, eredete a kreativitás szociálpszichológiai eredményeihez köthető (Amabile 1996), amikor a fókusz kiterjedt az egyénről (Person) a környezeti (Press vagy Place) hatásokra. Az első modell és definíció Woodman (1993) és munkatársai nevéhez kötődik. Jóllehet az általunk sokat elemzett szerző, Amabile a szervezeti innováció fogalmával dolgozik, az általa használt fogalom inkább adja meg a szervezeti kreativitást, mint a klasszikus OECD által leírt szervezeti innovációt. Ezért is a fogalmak pontos különválasztásának szenteltünk egy alfejezetet. A szervezeti kreativitás definíciókban is felfedezhető a klasszikus 4P modell. A jelentőség a közös munkahelyi tevékenységen és az innovatív eredményen van, valamint mindenképpen látnunk kell, hogy a kis betűs kreativitásból indul ki. A szervezeti helyszín és a cél (eredmény) piac szemlélete pontosítja az általános kreativitást szervezeti kreativitásra. Már a definícióban is benne rejlik, hogy a szervezeti kreativitás a P modellt szem előtt tartva, leginkább elemeire szedett modell segítségével vizsgálható. Ebben benne rejlik az egyén, a szakaszok, és környezet hatása egyaránt, mindezek sikeres kimenete pedig az innováció. A szakirodalomban is a komponens

szemlélet (componential theory) uralkodik, ami eredetileg Amabile (1996) nevéhez köthető. De már korábbi művekben is találtunk modelleket, az első elméleti (teoretikus) modellt és az azon alapuló hipotéziseket pedig Woodman, Sawyer és Griffin (1993) munkájában olvashatjuk. A modellben szerepelnek a kreativitás szintjei, szakaszai és azok a környezeti elemek, amelyek hatással vannak a kreativitásra szervezeti közegben. Amabile teljes tudományos munkássága nem más, mint a kreativitás (szerintünk a szervezeti kreativitás²) vizsgálata, ő már empirikusan is tesztelte modelljét; igaz fő fókusza az egyénen belülré, leginkább a motivációra irányul. Azonban kitűnően rendszerezi azokat a szervezeten belüli környezeti hatásokat, amelyek befolyással vannak a kreativitás folyamatára. Ford (1996) már figyelembe veszi, hogy a kreativitás a berögzült megszokott munkahelyi folyamatokban nem fog megjelenni. A szerzőnél a környezeti hatások közzé már bekerülnek az intézményi és a piacról érkező hatások is. Drazin Glynn és Kazanjian (1999) az idő perspektívát építi be a modellbe. Az utóbbi két modell szerzői nem végeztek empirikus kutatásokat. A legutolsó modell esetében jelentősnek tartjuk az időszemlélet bevezetését, de mi az időt, mint változót már nem építettük be saját modellünkbe. Leginkább ezen modelleken alapuló, főleg egy-egy komponensre összpontosító empiriákat találhatunk a nemzetközi eredményekben. Mi nem kisebb fába vágunk fejszénket, mint megalkottuk saját modellünket és empirikusan teszteltük is azt.

A fókuszcsoporthoz beszélgetések elemzése *a harmadik fejezetben* kapott helyet. Két részben kezeltük a kreativitás folyamatát (ötletelés és megvalósítási szakasz) és az egyénen belül zajló folyamatok mellett a környezeti hatásokra összpontosítottunk. *A negyedik fejezetben* saját modellünkben a szakirodalmi kutatások eredményei (és a klasszikus P-k) mellett bevontuk azokat a komponenseket is, amelyek a fókuszcsoporthoz kutatásaink során felvett tartalomelemzésből derültek ki.

A hatások számosítása előtt *a harmadik fejezetben* tekintettük át azokat a nemzetközi eredményeket, amelyek a komponenseket vizsgálták. Kezdtük (1) az egyéni jellemzők összesítésével, ezen jellemzőket (önértékelő skála formájában) mi is beépítettük a kérdőívünk utolsó szakaszába és összevetettük (MDS technikával) a környezeti hatásokkal. A következő jellemzők szerepeltek: (a) az ideális kreatív személyiséget leíró személyiségpszichológiai eredmények (b) hangulat és az érzelmek hatása, kiemelten a humor és a játék (c) stressz és a kreativitás kapcsolata, ebből kiemelten az idői nyomás hatása (d) tréningek (e) demográfiai jellemzők, nem és a kor. Igaz egy korábbi fejezetben elemeztük, de ide sorolható egyéni szintű jellemző még a motiváció szoros kapcsolata a kreativitással. Leginkább Amabile munkái fókuszálnak az intrinzik motiváció kutatására, így az ő modelljének elemzésekor mutattuk be részletesen ezt a hatást.

Majd rátértünk (2) az egyén és a munka kapcsolatára. Ugyan a szakirodalomban leginkább arra találtunk eredményeket, hogy mely munkakörök esetében kap helyet és kell, hogy helyet kapjon a kreativitás, mi ebben az esetben leginkább arra voltunk kíváncsiak, hogy a

² Maga a szerző nem használja a fogalmat, de mindenhol a szervezeti kreativitáshoz sorolják eredményeit. Ennek egyik jelentős oka, hogy a szerző mindig munkahelyi közegben vette fel empirikus kutatásait.

munkakörből függetlenül a munkával járó feladatkör jellege és hatáskör mértéke (és mértékének ismerete) hogyan hat a kreativitásra. Eredményeink alapján a munka karakterisztikája is befolyással van a kreativitásra, de fontosabb, hogy a munkavállaló tisztában van-e a munkakörét takaró feladatok körével és az azzal járó felelősséggel, hatalommal. Ebben a részben röviden érintettük a kreativitás és az ergonómia kapcsolatát is, mivel feltételeztük, hogy a munkavégzés helye is hat a szervezeti kreativitásra.

A harmadik (3) részben tértünk át mindazon hatásokra, amelyek a munkacsoporton belül jelentkeznek és befolyással vannak a szervezeti kreativitásra. Elsőként a vezetési stílus hatását vizsgáltuk. Igen széles szakirodalma van a vezetői magatartás kreativitásra gyakorolt hatásának. Mi empiriánkban a már klasszikusnak számító Lewini hármassort besorolást alkalmaztuk. Az eredmények arra engednek következtetni, hogy a demokratikus vezetői stílus mellett biztosított a csoporton belüli információ megosztás megfelelő mértéke és formája. Ebben a részben tekintettük még át a munkacsoport hatását a kreativitásra. A munkacsoport jellemzői közül, a csoporton belül uralkodó hangulatot és versenyt néztük illetve kitértünk az információ megosztásra is. Az információ lehetséges forrásait *az ötödik fejezetben* leírt kérdőív-kutatásban kvantitatív is rangsoroltuk. A sorrend Ford modelljét igazolja, mely szerint a szervezeti kreativitás nem reked meg a szervezeten belül, a partnerek és vevők kritikája a második legjelentősebb ötletforrás. Rimler Judit (2005) cikkeiben akadtunk rá arra, hogy az információtechnológiának is befolyása van a kreativitásra. Ezt sikerült is számosítanunk két ponton. Válaszadóink a legfontosabb ötletforrásnak az Internetet jelölték meg, valamint az IT újítások bevezetése enyhe serkentő hatást mutatott a kreativitásra.

A negyedik (4) alrészben vettük végig az alábbi szervezeti jellemzőket: a szervezeti kultúra hatása, a kreativitást serkentő szervezeti struktúra, illetve a vállalat mérete. Ez utóbbi kettő önmagában is összefügg, hiszen nem várható el egy pár fős kisvállalkozás esetében a divizionális tagolódás. A szervezet struktúráján és hierarchikus tagolódáson túl az azon belül tapasztalható verseny / versengés is fontos. Kitértünk az informális kapcsolatok hatásának szakirodalmi elemzésére is, igaz nem készítettünk szervezeten belül megadható szociális hálót, de az informális kommunikáció hatását érintettük empirikus kutatásaink során.

Ford modelljéhez igazodva mi is kitértünk kutatásainkat a külső piaci kapcsolatok hatására (5). Az ötödik alfejezetben a külső piaci hatások, mint a versenytársak ismerete és a vevőkör felmérése, kaptak helyet. A szakirodalmi elemzéseink során kitértünk a kulturális hatásokra is (6), de gyakorlati oldalról már nem végeztünk kultúrközi összehasonlításokat. A hipotéziseinket is a fentiek alapján csoportosítottuk. Az empirikus kutatásainkat ugyanis a mai magyar munkavállalók véleményére összpontosítottuk, ezért a *harmadik fejezetben* fókusz-csoportos beszélgetések formájában kérdeztük meg őket.

A *negyedik fejezetnek zárása* a saját elméleti modellünk, amelyben a kreativitás P besorolását szem előtt tartva vázoltuk fel a szervezeti kreativitás folyamatát, szintjeit, szereplőit és az azokra ható komponenseket.

A *harmadik és ötödik fejezetben* rendszereztük az empirikus kutatásainkat. Háromféle kutatási módszert alkalmaztunk: (1) a kreativitás fogalmát száz szakember meghatározásának szoftveres tartalomelemzésével kaptuk (2) az elméleti modellünkbe bevont és tesztelt

komponenseket és jellemzőket három fókuszcsoporthoz beszélgetés (széljegyzet módszerrel történő) tartalomelemzésével rendszereztük (3) végül az elméleti modellünket kérdőív technika alkalmazásával számosítottuk. A gondos előzetes tervezésnek hála reprezentatív mintán vehettük fel a kvantitatív adatainkat. A minta megoszlása azonban nem bizonyult minden esetben normálisnak így többnyire nemparametrikus próbákkal dolgoztunk. Az elméleti modellünket három főhipotézisbe sűrítettük össze, az első főhipotézisben (T1) igazolást nyert a szervezeti kreativitás szakasz elmélete, a második főhipotézisben (T2) az egyes komponenseket teszteltük, hatásukat serkentő, gátló, illetve U alakú összefüggéssel adtuk meg. Mivel abból indultunk ki, hogy nem minden szervezeti jellemző van befolyással a kreativitásra, ezért mi csak azokat vontuk be, amelyek hatása bizonyított (szakirodalomban vagy felmerült a kvalitatív elemzésekben), de még a felmért tényezők között is találtunk szignifikánsan nem bizonyítható eredményt. Az említett T2 hipotézisben számos tényező kapott helyet, melyeket a szakirodalmi feldolgozás alapján csoportosítottunk, majd a csoportosítást főkomponens analízis segítségével teszteltük. A harmadik főhipotézisben (T3) vetettük össze az egyén (person) és a környezet (press) kapcsolatát.

3. A kutatási kérdés és hipotézisek

3.1. Kutatási kérdés

Fő kutatási kérdésünk magából a szervezeti kreativitás munkadefiníciójából fakad, célunk a szervezeti kreativitást befolyásoló tényezők és hatások vizsgálata. Felmérjük mely tényezők hatását érzékelik a megkérdezettek (és milyen irányú, mértékű ez a hatást tulajdonítanak egy jellemzőnek) a szervezeti kreativitásra. Mivel a kreativitás folyamata szakaszokra bontható, feltételezzük, hogy az egyes tényezők hatásának erőssége eltér a szakaszok függvényében. Kutatási alanyunk a szervezeti keretek között tevékenykedő munkavállaló, akinek személyiségét is figyelembe kell vennünk, így a szervezeti kreativitásra ható tényezőket megfeleltetjük a kreatív egyént jellemző személyiségjegyekkel.

Összesítve legfontosabb kérdéseink a kreativitás kutatás klasszikus 4P irányából közelíthetők meg:

- A környezeti jellemzők (Press): *Mely szervezeti tényezők hatását érzékelik a válaszadók a szervezeti kreativitásra (a munkavállaló kreativitására)?*
- A kreativitás szakaszai (Process): *Eltér-e a vizsgált tényező hatása a kreativitás kezdeti (ötletelés) és végső (megvalósítási) szakaszában?*
- Az egyéni jellemzők (Person): *Egymásra találnak-e mai magyar kreatív munkavállalók és a kreativitásnak teret engedő munkahelyek?*
- A kreativitás eredményének (Product) megítélése során csupán az ötlethez és annak megvalósításához szükséges feltételeket rangsoroltuk.

A fő kutatási kérdéseket tovább bontottuk és kiegészítettük, de alapvetően három fő hipotézis mentén haladtunk.

3.2. Hipotézisek

T1. Főhipotézis a kreativitás szakaszaira vonatkozott. *Feltételeztük, hogy az egyes tényezők hatása eltérő mértékű, de azonos irányú a mért két szakaszban.* Ez a főhipotézis két alhipotézisből állt össze, melyből a második bizonyítást nyert, vagyis a mért tényezők hatása azonos irányú a kreativitás mindkét szakaszában. Az első hipotézis, amely a hatás mértékében feltételeztünk különbséget, csak négy vizsgált tényező esetében volt szignifikáns: (1) a vevők ismereténél (2) kreativitás tudatos szabályozásánál (3) a szervezeten belüli szabályozásnál és (4) az utasítások számánál. Kijelenthetjük, hogy ezen esetekben a mért tényező más mértékben hat az ötletgenerálásra, mint annak megvalósítására.

T2. Főhipotézis során vettük gorcsó alá azokat *a kreativitásra befolyással levő környezeti tényezőket*, amelyek egyfelől a szakirodalomban bizonyítást nyertek, másfelől a fókuszcsoportos beszélgetéseink során kikristályosodtak. A második főhipotézis alá soroltuk a H3-tól H22-ig futó hipotéziseket. A mért komponensek szervezeti kreativitásra gyakorolt hatásainál háromféle összefüggést feltételeztünk (a) serkentő, pozitív hatás (b) gátló, negatív hatás (c) U alakú összefüggés. A környezeti hatásokat szintekre bontottuk, különválasztottuk a piac szintjét, majd a szervezeti szinten belül a csoport szintjét vizsgáltuk, kiemelve a vezetőt és az erőforrásokat, majd rátértünk a munkaspecifikus jellemzőkre és az egyén szintjére. A csoportosítást főkomponens analízis segítségével teszteltük. A hipotéziseket a következő táblában összesítettük.

Hipotézisek	Kutatási cél	Legjelentősebb szakirodalmi háttér ³	Hipotézis igazolást nyert-e	Eredmény
Piac szintje				
H3: A vevők ismerete jobban serkenti a kreativitást.	Külső piac (vevők) ismerete	Ford (1996)	igen	Pozitív hatás
H4: A konkurencia ismerete serkenti a kreativitást.	Külső piac (konkurencia) ismerete	Ford (1996)	igen	Pozitív hatás
Szervezet szintje				
H5: Azok a szervezetek, amelyek kevésbé hierarchikusak, és laposabbak nagyobb mértékben serkentik a kreativitást.	Szervezeti forma	Damanpour és Aravind (2012)	igen	Lapos, kevésbé hierarchikus forma esetében pozitív hatás
Csoportos szint				
H6: Az erős szervezeten belüli verseny visszafogja a kreativitást.	Versengés	Amabile (1996)	nem (definíciós hiba miatt)	Nem egyértelmű adatok
H7: A szervezeten belüli erős szabályozás visszafogja a kreativitást.	Szabályozás	Amabile (1996)	igen	Negatív hatás
H15: A motivációs eszközök formája és iránya befolyással van a kreativitásra.	Motiváció	Amabile (1997)	igen	Forma és irány függvényében (pozitív erkölcsi és anyagi eszközök esetén pozitív hatás)
H17: A közvetlen munkacsoport mérete befolyással van a kreativitásra.	Csoport	Damanpour és Aravind (2012)	igen	U alakú összefüggés (kisebb 5-10 fős csoport hatása pozitív)
H18: Az utasítások növekvő száma visszafogja a kreativitást.	Feladatok száma	Amabile (1996)	igen	Negatív hatás
H19: A közös siker érzete növeli a kreativitást.	Hangulat, közös siker	Amabile (1996)	igen	Pozitív hatás
H20: A munkacsoporton belüli hangulat hatással van a kreatív ötletek megszületésére és megvalósítására.	Hangulat	Amabile és Kramer (2011)	igen	Hangulat függvényében (a baráti, bizalmas hangulat hatása pozitív)

³ Az egyes tényezőkhöz kapcsolódó szakirodalmi eredményeket részletesen és kimerítően feldolgoztuk a dolgozatban, itt csupán a legfontosabb szerzők nevét tüntettük fel.

Vezető				
H21: A közvetlen vezető stílusa befolyással van a kreativitásra.	Vezetői stílus	Amabile és tsai (2004)	igen	Vezetői stílus függvényében (a demokratikus stílus esetén pozitív)
Erőforrások				
H10: Az információ megosztás formája befolyásolja a kreativitást.	Információ megosztás	Zhou (2008)	igen	Forma függvényében a megbeszélések értekezletek és főleg a formális kétirányú kommunikáció esetében pozitív hatás
H22: Ahol az IT újítások bevezetésére jobban törekednek, ott annak serkentő hatása lesz a kreativitásra.	IT, mint erőforrás	Rimler (2005)	igen	Pozitív hatás
Munka karakterisztikája				
H8: A feladatkör egyértelmű ismerete serkenti a kreativitást.	Feladatkör	Oldham és Baer (2012)	igen	Pozitív hatás
H9: Egyértelmű hatáskör segíti a kreativitást.	Hatáskör	Oldham és Baer (2012)	igen	Pozitív hatás
H14: A munkavégzés helye hatással van a kreativitásra.	Munkavégzés helye	Kao (1999)	igen	Hely függvényében, otthonról végzett munka és saját zárt iroda esetén pozitív
Egyén				
H11: A kreativitás tudatos serkentése növeli a kreativitást.	Tréningek	Talbot (1993), Sternberg és Lubart (2007)	igen	Pozitív hatás, ötletbörzék és PR eszközök hatása a legerősebb
H12: A stressz visszafogja a kreatív ötletek megszületését és megvalósítását.	Stressz	Amabile (2002)	igen	U alakú összefüggés
H13: A szorosabb határidő jobban visszafogja a kreativitást.	Idő (stresszor)	Paletz (2012)	részben (csak az első szakaszra vonatkozóan)	U alakú összefüggés
H16: Minél inkább érzik személyre szabottnak az alkalmazott motivációs eszközöket a megkérdezettek, annál jobban serkenti a kreativitásukat.	Intrinzik motiváció	Amabile (2007)	igen	Pozitív hatás

1. táblázat A T2 alhipotéziseinek összefoglalása

Forrás: Saját szerkesztés

T3. Főhipotézisben az egyén és a környezet kapcsolatát vizsgáltuk. Feltételeztük, hogy *a kreatív egyének olyan munkahelyet választanak, ahol a kreativitásuknak a tér biztosított.* Ennél a hipotézisnél statisztikailag bizonyított szoros összefüggést találtunk.

Nem fogalmaztunk meg külön hipotézist a *kreativitás eredményére vonatkozóan*, de itt is végeztünk feltáró kutatásokat. Megkértük a célcsoportot, hogy rendezze sorba a lehetséges ötletforrásokat. Az első helyen az Internetet jelölték meg, majd a külső piaci információkat és közvetlen a terepen dolgozó beosztottak javaslatait választották. Megkérdeztük, hogy egy új ötletnél mi alapján ítélik meg annak hasznosságát, a tudományos bizonyítás és a saját meggyőződés állt az első helyen. Hasonlóan egyéni jellemzők kerültek az első helyre, amikor arra kértük a válaszadókat, hogy az ötlet megvalósításához szükséges feltételeket rangsorolják. Ugyanis az elszántság és a kitartás megelőzte a tőke feltételeket.

Összességében festhetünk egy képet arról, hogy *milyen az ideális kreativitást serkentő környezet illetve az itt dolgozó kreatív munkatársak.*

A szervezetre jellemző:

- a szervezetet áttekinthető, lapos, kevésbé hierarchikus illetve baráti, bizalmas hangulat hatja át
- a munkacsoportok mérete közepes, nem elszigetelt magányos munkavállalók és nem is túl nagy csoportok jellemzik
- biztosítják a saját személyes teret (zárt iroda) és az otthon végezhető munkára is van lehetőség
- törekednek az IT újítások bevezetésére és a kreativitás tudatos serkentésére
- vannak szabályok és határidők, de ezek betarthatóak és követhetőek
- kompetencia alapú (személyreszabott) és hangsúlyosan pozitív motivációs eszközöket alkalmaznak
- gyakoriak a megbeszélések és kétirányú kommunikáció jellemzi
- jelen van a közös siker érzete és a csoporton belüli közös munka.
- Sajnos statisztikai bizonyítást nyert, hogy a nem kreatív vállalatok aránya nagyobb az állami szektorban, mint a verseny szektorban.
- A kreatív vállalatok környezete sokkal mozgalmasabb, jelen vannak a versenytársak és a munkavállalóik ismerik a piacot.

A munkavállalókra jellemző:

- a dolgozók ismerik a piacot (mind a vállalat vevőit mind pedig a versenytársakat)
- a munkatársak tisztában vannak a feladataikkal és a vele járó hatalommal (hatáskörrel)
- megosztják az információt egymás között így a csoporton belüli versengés nem jellemző,
- tudatában vannak a közös sikernek,
- egyértelmű, kétirányú, nyitott kommunikáció jellemző, és követhető mértékű utasításokat kapnak az alapvetően demokratikus vezetői stílust követő vezetőiktől
- a stressz mértékét serkentőnek érzik, mivel annak szintjét még képesek kezelni.

- A munkavállalók esetében nem tudtunk egyértelmű szignifikáns különbségeket kimutatni a kreatív és nem kreatív munkavállalókra vonatkozóan.

A T3. főhipotézis vizsgálata során bizonyítást nyert, hogy a fenti kettő egymásra is talál, ugyanis kétszer nagyobb eséllyel találunk egy kreatív munkavállalót egy kreatív munkahelyen, mint egy nem kreatív egyént.

4. Alkalmazott módszerek

Mivel az első főproblémát a kulcsdefiníciók meghatározása adta, így *kvalitatív elemzésekkel* kezdtünk. A kreativitás definíciójának pontosításához 111 HR szakembert kértünk meg arra, hogy definiálja a kreativitást. A megkérdezés online és önkitöltős formában zajlott. A válaszokat tisztítás után rendszereztek majd háromféle⁴ technikával kódoltuk. A dolgozatban az automatikus, és az értelmezésen alapuló nyílt kódolás eredményeit dolgoztuk fel. A kutatáshoz az NVivo 9.1 *tartalomelemző* szoftvert használtuk fel, így faktoranalízis után dendrogrammok segítségével tudtuk kezelni az együttjáró legfontosabb kifejezéseket. A másik kvalitatív technika, a *fókuszcsoporthoz beszélgetés* segített bennünket abban, hogy pontosítsuk mindazon munkahelyi illetve munkához köthető jellemzőket, melyeknek a kreativitásra gyakorolt hatását érzékelik a megkérdezettek. A fókuszcsoporthoz beszélgetések két szakaszban zajlottak, a megkérdezettek kiválasztásánál (szűrőkérdőív alkalmazásával) törekedtünk a megfelelő célcsoport összeállításához. A beszélgetés során speciális projekciós technikákat is alkalmaztunk, az elemzés adatbányászattal (text mining – Nvivo 9.1) és cetlizős vagy széljegyzet módszerrel történt. A kvalitatív módszer segített bennünket abban, hogy megfelelő nyelvezetet használjunk a kérdőív összeállítása során. A *kérdőív* hosszas tesztelés után, online formában került lekérdezésre. A *mintaválasztás* kvóta szerint történt, 629 kitöltésből, 572 választ tudtunk feldolgozni. Teljes Magyarországra kiterjesztettük a célcsoportot, de a mintát regionálisan nem szegmentáltuk. A minta a legtöbb szempont szerint reprezentálja a mai magyar munkaerőpiacot, néhány szempont volt csupán, ahol a minta alul vagy felülreprezentált (pl. kor vagy iskolai végzettség szerinti megoszlás). Itt azonban vagy nagyon minimális volt az eltérés, vagy a kutatás szempontjából nem volt jelentős az adott változó, így nem alkalmaztunk korrekciós súlyokat. A kapott adatokat kétféle módon elemeztük: (1). A leíró statisztikai adataink rámutatnak a vizsgált személyek munkahelyi környezetére, így bemutatják a tipikus magyar munkahelyi környezetet (2). Az egyes változók közötti összefüggések elemzésével pedig magyarázatot kapunk a jelenség hátterében meghúzódó logikai kapcsolatokra is. Mivel az adatok nem mutattak normális eloszlást a hipotézistesztelésnél nemparametrikus próbákat (Kruskal – Wallis illetve Man - Whitney) végeztünk, a sztochasztikus kapcsolatoknál pedig többnyire a Gamma mutatót használtuk. A T2-n belüli jellemzőket főkomponens analízis segítségével tömörítettük. Az egyéni és környezeti jellemzők megfeleltetésére MDS technikát alkalmaztunk, majd az adatok skálázása után esély hányadost számoltunk. Mivel ötfokozatú differenciálskálát alkalmaztunk a könnyebb ábrázolhatóság kedvéért adattranzformáció után sugárdiagramon vagy

⁴ Mivel a nyílt kódolás köthető csak ehhez a kutatáshoz, a zárt kódolás eredményeit a publikációk között felsorolt Derecskei, Nagy, Zoltayné (2011) tanulmány tartalmazza.

hisztogramon ábrázoltuk az eredményeket, illetve az MDS esetében kétdimenziós koordináta rendszert. Az elemzéshez az MsExcel 2007-es verzióját és az IBM SPSS 19. verzióját alkalmaztuk.

5. Főbb eredmények

A kutatási kérdésre adott válaszaink az alábbiakban összegezhetők. Az első kérdés így szólt: *Mely szervezeti tényezők (Place) hatását érzékelik a megkérdezettek a szervezeti kreativitásra (a munkavállaló kreativitására)?*

A szakirodalmi elemzések és a fókuszcsoportos beszélgetések után összesen 20 jellemző hatását számosítottuk.

Jellemző/Hatás	Serkent	Gátol	U alakú összefüggés
Egyén és munka (Amabile elmélete)	<ul style="list-style-type: none"> – feladatkör és hatáskör egyértelmű ismerete (H8 és H9) – saját munkatér (H14) – személyre szabott motiváció (H16) – kreativitás tudatos serkentése (H11) 		<ul style="list-style-type: none"> – Stressz mértéke (H12) – határidők* (H13)
Csoport (Woodman modell)	<ul style="list-style-type: none"> – kétirányú kommunikáció (H10) – közös siker érzete (H19) – baráti, bizalmas hangulat (H20) – demokratikus vezetési stílus (H21) – IT újítások (H22) – pozitív motiváció (H15) 	<ul style="list-style-type: none"> – csoporton belüli versengés* (H6) – túlzott szabályozás (H7) 	<ul style="list-style-type: none"> – Csoport mérete (H18)
Szervezet (Woodman modell)	<ul style="list-style-type: none"> – lapos szervezeti méret (H5) 	<ul style="list-style-type: none"> – hierarchikus szervezeti forma* (H5) 	
Piac (Ford elmélete)	<ul style="list-style-type: none"> – vevők és konkurencia ismerete (H3 és H4) 		

* Nem szignifikáns statisztikai összefüggés (p = 0,05 mellett)

2. táblázat A szervezeti kreativitást befolyásoló tényezők összegzése

Forrás: Saját szerkesztés

A második kérdés a kreativitás szakaszaira vonatkozott (Process): *Eltér-e a vizsgált tényező hatása a kreativitás kezdeti (ötletelés) és végső (megvalósítási) szakaszában?* Minden megkérdezett jellemző hatása azonos irányú mindkét szakaszban, azonban csak négy esetben találtunk statisztikailag bizonyított eltérést a szakaszok mértékében az egyes szakaszok függvényét tekintve. Ezek a következők voltak: (1) akik ismerik a vevőkört azoknál a vevőismeret kreativitásra gyakorolt hatása erősebb az ötletgenerálás szakaszában (2) a

szervezetten belüli túlzott szabályozás a megvalósítást jobban visszafogja, mint az ötleteket (3) a kreativitást serkentő technikák erősebben hatnak az ötletek megszületésénél (4) az utasítások magas száma a megvalósítás szakaszában erőteljesebb.

Az egyéni jellemzőkre kérdeztünk a harmadik esetben (Person): *Egymásra találhatnak-e mai magyar kreatív munkavállalók és a kreativitásnak teret engedő munkahelyek?* Ebben az esetben nem sikerült megoldanunk a tyúk vagy tojás problémáját, de MDS technika segítségével az egyéni jellemzőket megfeleltettük a munkahelyi jellemzőknek, így feltérképezhattuk a kreatív egyént és a kreatív munkahelyet valamint a köztük lévő kapcsolatot. Az eredményeink alapján közel két és félszer nagyobb annak az esélye, hogy egy kreatív munkavállaló egy kreatív munkahelyen dolgozik, mint egy nem kreatív munkavállaló esetében.

A kreativitás eredményének (Product) megítélése során rangsoroltuk az ötletek lehetséges forrásait és mindazon feltételeket, amelyek az ötlet megszületéséhez illetve megvalósításához szükségesek. Ezek alapján igazolást nyert Ford kiterjesztett modellje, hiszen az Internet után a külső piaci kapcsolatok és a belső kommunikáció a leggyakoribb ötletforrás. Egy ötlet pedig akkor lehet sikeres, ha egyéni elköteleződéssel is társul (Amabile illetve Simonton elmélete szerint), valamint szakmai szempontok szerint bizonyított. A megvalósításhoz szükséges erőforrások sorában pedig csak a negyedik helyre szorultak az anyagi feltételek. A megkérdezettek a tőkénél fontosabbnak ítélték a kitartást és a megfelelő kommunikációt.

Az egyes alfejezetek is csoportosíthatóak egy-egy kérdéskör köré. Itt ismét végigvesszük, hogy az egyes fejezetekben mely kérdésekre és milyen választ találunk

1. A gazdasági szakemberek által használt kreativitás fogalom definíciója

Mi a kreativitás?

Az általunk választott munkadefiníció a sokat használt Sternberg, Lubart (2007) féle definíció kiegészítése. Eszerint a kreativitás olyan képesség, amelynek eredménye a felmerülő problémákra önállóan hozott egyedi, új ötlet vagy ötletek.

Mely formában használhatjuk a gazdaságtudományok területén?

A pszichológiában használt kreativitáskutatás sokkal inkább fókuszál a nagybetűs (zsenialitással is azonosítható - talent) kreativitásra, míg a szervezeti kreativitásban használt fogalom a mindennapi (de nem hobbyszintű) kreativitásra irányul. Mindkét esetben a kutatás iránya kiterjed a 4 (illetve 5) P-vel leírható irányokra. Mi ebből 3 P (illetve az újonnan bevezetett 5. P-re) fókuszáltunk, mint a szervezeti kreativitás folyamata (process), az egyéni kreativitás jellemzői (person) és a környezeti hatások (press), illetve az önbizalom és az elkötelezettség (persuasion). A kreativitás eredményét (product) és annak értékelését már az innováció folyamatába toltuk át.

Hogyan határolhatjuk el ezt a definíciót az övező társdefinícióktól (mint az innováció, intelligencia, tehetség stb.)?

A pszichológiában hangsúlyos a kreativitás és az intelligencia különválasztása, sőt éppen e két terület közötti különbségtétel vezetett a kreativitáskutatáshoz. A gazdaságtudományokban sokkal jelentősebb, hogy a kreativitást az innováció fogalmától különítsük el. Mi ezt nagyon részletes irodalmi elemzéssel meg is tettük, magunkat pedig az általunk csak szakaszelméleti nézőpontoknak nevezettek közzé soroltuk, vagyis a kreativitást az innovációt megelőző, de nem kötelező lépéseként azonosítottuk.

2. A szervezeti kreativitás fogalma

Mi is pontosan a szervezeti kreativitás?

A szervezeti kreativitás a fenti általános (gazdasági szakemberek által használt) kreativitás fogalom kiterjesztése (vagy éppen specifikációja) szervezeti keretek között. Vagyis itt a probléma a munkához köthető, a megoldás már nem csupán egyéni szinten jelentkezhethet, és jelentős befolyással vannak rá a szervezeti környezetből érkező hatások. Számunkra a szervezeti kreativitás nem más, mint a munka során felmerülő problémákra hozott, közös erőfeszítés eredményeként született, új és értékes ötlet, figyelembe véve az azt befolyásoló tényezőket és azok hatásainak összességét is. A definícióban helyet kapott a kreativitás eredménye (product) is, de itt az ötletre nem pedig a végső piacra innovált jószágra gondoltunk.

Hol és hogyan használható?

Az innováció sokat hangsúlyozott jelentősége vitathatatlan, mi mégis úgy gondoljuk már az innovációt megelőző lépésben nagyon sok múlik a környezeten, hogyan serkenti, és hogyan fogadja az új ötletek megszületését. Persze fontos kérdés és több innováció kutatásban ki is mutatott probléma, hogy leginkább a források hiánya miatt marad el ma Magyarországon az innováció. De szerintünk a fő probléma ennél jóval korábbi szakaszban gyökerezik, mert a szervezeti kultúra és vezetési stílus gyakran megöli vagy kiritkítja az ötleteket, és hasznos, jó ötletek hiányában be sem indulhat az innovációs folyamat. Az innováció alatt pedig nem csupán a radikális változásokat értjük, hanem minden olyan újítást, ami hasznos és előrevisz a munka szempontjából. Így a szervezeti kreativitás (melynek egyik eredménye akár szervezeti innováció is lehet) a szervezeti innovációhoz hasonlóan a szervezet bármely területén és szintjén megjelenhet és hathat.

3. A szervezeti kreativitásra ható környezeti tényezők

Melyek azok a szervezeti környezeti tényezők, amelyek hatással vannak a kreativitásra? Milyen irányú hatás feltételezhető? A kreativitás mely szakaszában kapnak szerepet?

A legtöbb szervezeti kreativitást vizsgáló tanulmány egy-egy komponensre illetve annak hatására összpontosít. Viszonylag kevés olyan tanulmány született, ami a teljes modellt kezeli vagy a modellezésen túl empirikusan is vizsgálja. De a szervezeti kreativitás esetében is figyelembe kell vennünk a kreativitás szakaszait és az egyéni belüli

jellemzőket ki kell egészíteni a munka jellegével, csoportjellemzőkkel, a szervezeti, sőt a külső piaci hatásokkal is. Ezen hatások iránya pedig nem mindig egyértelműen megadható (serkentő vagy gátló, lineáris), mert például a stresszorok esetében U alakú vagy fordított U alakú (a stresszor érzékelt mennyiségének függvényében változó) hatással kell számolnunk.

4. Mindezek Magyarországon

Tapasztalják-e a kreativitás jelenlétét és jelentőségét a szervezetben a mai magyar munkavállalók? Mely környezeti tényezőket és milyen irányú befolyását érzik hatással a kreativitásukra?

A kvalitatív kutatások segítettek abban, hogy pontosítsuk azt, mit és hogyan is kérdezzünk. Hazai eredmények hiányában, első körben a mögöttes attitűdökre, összefüggésekre voltunk kíváncsiak. Itt is bebizonyosodott, hogy a kreativitás folyamatát szakaszokra kell bontani: az ötlet megszületése elkülönül a megvalósítástól; és a belső egyéni jellemzőknél olykor nagyobb befolyással vannak a munkahelyi kreativitásra a külső szervezeti jellemzők. A fókuszcsoporthozos beszélgetések után összegeztük azokat a jellemzőket, amelyek kreativitásra gyakorolt befolyását érzékelik a megkérdezettek. A következő szinteket különíthetjük el: (1) egyéni jellemzők (2) munkakarakterisztikája (3) csoportjellemzők, itt kiemelten a vezetői magatartás és a motivációs rendszer (4) szervezeti jellemzők (5) piaci jellemzők. A hatások érzékelt irányát és mértékét a kérdőíves megkérdezés során kvantifikáltuk.

5. Mindezek aránya, súlya Magyarországon

Mely a szervezeti kreativitást befolyásoló tényezők hatása tekinthető (statisztikailag is) jelentősnek ma Magyarországon? Milyen irányúnak és mértékűnek ítélik meg a megkérdezettek a szervezeti kreativitást befolyásoló tényezőket? Mely szakaszban jelentősek ezek a hatások?

Ezt az igencsak összetett kérdést nehéz röviden megválaszolni márcsak azért is, mert a válaszok a dolgozat tetemes részét képezik. Rövidített választ a saját modellünk ad, mely az 1. ábrán látható. Itt a szervezetet is több szinten kezeltük és az azon belül megnyilvánuló szervezeti kreativitást is szakaszoltuk. A modellünkbe és későbbiekben a kérdőívünkbe is belesűrítettük mindazon környezeti (és kis részben az egyéni belüli) tényezőket, amelyek egyenes, fordított vagy U alakú görbével leírható hatással lehetnek a szervezeti kreativitásra. A számosított komponensekről egy összesített táblázatot adtunk az 1. és 2. számú táblában. Itt láthatóak azon eredmények, amelyek a hatások mértékét és irányát is megadják. Empirikus kutatásaink során törekedtünk a reprezentatív minta elérésére, ezt sok szempontból sikeresen is teljesítettük, így képet kaphatunk mindazon mai magyar munkaerőpiaci jellemzőkről, melyek kapcsolatba hozhatóak a szervezeti kreativitással. Sajnos több helyen talákoztunk negatív tapasztalatokkal is, de elmondható, hogy a legtöbb megkérdezett legalább egy szempontot figyelembe véve (hatását pozitívnak, vagy negatívnak megadva) érzékeli a kreativitás szervezeti szintű jelenlétét. A kérdőíves lekérdezés során visszatértünk az előző pontban feltett kérdésekhez is, és

rangsoroltuk a lehetséges ötletforrásokat illetve azokat a tényezőket, amelyek befolyással lehetnek az ötlet megszületésére és megvalósítására. Itt is bebizonyosodott, hogy a szervezeti kreativitás nem kezelhető izoláltan, az Internetnek és a külső piaci kritikáknak elsőprő ötletforrás ereje van. Érdekes, hogy az egyéni jellemzők felülírták a szervezeti tényezők hatását az ötletmegvalósítási szakaszban. Míg az ötlet megszületésénél jelentősebbek a környezeti hatások, a megvalósításnál az egyéni jellemzők (a fenti 5. P) kerültek első helyre (persze a környezeti hatások sem elhanyagolhatóak!).

Egymásra talál-e a kreatív munkavállaló és a kreatív munkahely?

MDS technika segítségével vizsgáltuk az egyéni és a szervezeti jellemzők közötti összefüggéseket, a kapott eredmények megfeleltek a szakirodalomban olvasottaknak. A szervezeti tényezők skálázásával kirajzolódtak a kreatív és a nem kreatív vállalat jellemzői (szignifikáns eltérései). Az egyéni tulajdonságok esetében nem sikerült ilyen markánsan különválasztani a két csoportot jellemző tényezőket. Az egyéni és a szervezeti tényezők összevetése alapján elmondható, hogy egy kreatív egyén kétszer nagyobb eséllyel található meg egy kreatív munkahelyen, mint egy nem kreatív egyén.

6. Gyakorlati alkalmazhatóság

Mindamellet, hogy a disszertáció megírása során az elvárt tudományos igényességgel jártunk el, a céljaink között az is szerepelt, hogy a kapott eredményeink *a gyakorlati szakembereknek* is hasznos segítséget nyújtsanak. A szervezeti kreativitás gyakorlati haszna éppen az utolsó főhipotézisünkben (T3) nyert bizonyítást, hiszen láthattuk, hogy a kreatív munkahelyek és a kreatív egyének együttesen fordulnak elő. A tyúk és a tojás problémáját most nem feszegetve be kell látnunk, hogy a kreativitás jelenléte megfelelő (szervezeti) környezetben tapasztalható. Azon feltételeket pedig, amelyek a támogató környezetet (press) alkotják a vállalat vezetőinek is ismerniük kell. Mindemellet tisztában kell lenniük a kreativitás egyéni jellemzőivel (personality) is, így tudják majd a munkatársaik kiválasztása és későbbi ösztönzése során elérni a kívánt kreatív hatást. Mindezek mellett a kutatásunk egy általános képet is fest a cégekről (köszönhetően a nagyszámú kitöltők válaszain alapuló leíró statisztikáknak) és a piac ismerete tisztább képet nyújt a vezetőknek a saját munkavállalóikról is. A kreativitás fogalmának elemzésekor kitértünk arra, hogy a kreativitás eredménye vagy folyamata sajnos nem minden esetben etikus. Itt ismét felhívánk a figyelmet arra, hogy habár kreativitásra buzdítjuk a vezetőket, de nem mindenáron. Mégha a célcsoportunk véleménye az is volt, hogy a szabályok visszafogják a kreativitást, azért bizonyos fokú előírásokra szükség van. Csak ezek tudatában védhetjük ki a káros kreativitást.

Több helyen említettük, hogy milyen csekély mértékben találtunk magyar nyelvű anyagot a témához kapcsolódva. Mi igyekeztünk az összes (és valóban releváns) nemzetközi szakirodalmat feldolgozni és rendszerezni illetve olyan nagyszámú reprezentatív mintán, többféle módszerrel is felmérni a szervezeti kreativitást, amivel a mai magyar valós gazdasági helyzetet tükrözzük. Így reméljük ez a részletes mű a magyar nyelvű anyagok között hiánypótló lesz.

7. Problémák és jövőbeli tervek

Láthatóvá vált, hogy az empirikus kutatások segédanyagain változtatnunk kell a jövőben. A változtatások javíthatják a válaszok minőségét és pontosabb statisztikai eredményekhez vezethetnek, ugyanakkor a longitudinális összehasonlításoknál figyelemmel kell lenni minden változásra. Kitöltőinknek rengeteg kérdést tettünk fel, amely kérdések között voltak összetettek és átfedések is. Így a válaszadók elfáradtak, ráuntak a rengeteg klikkelésre, ami számos semleges válaszhoz vezetett. Az ötfokozatú skála alkalmazása logikusnak tűnik, megkönnyíti és érthetőbbé teszi a kitöltést, ugyanakkor nehezebbé a kiértékelést. Problémát okozott több helyen az összetett kérdések alkalmazása miatt a kielemezés, ilyen esetben nehezen látható melyik jellemzőhöz köthető a válasz. Illetve találtunk utólag definíciós problémát is, amikor a kulcsváltozónk (verseny vagy versengés) nem megfelelően definiált, így az eredmények sem egyértelműek. A jövőben ki kell küszöbölni a multikollinearitás hatását is, mert az egyszerre ható tényezők esetében előfordult, hogy azok egymás hatását kioltva elfedték a valójában létező szignifikáns összefüggéseket. Más szempontból a sok semleges válasz igazolja Ford elméletét, mely szerint nincs is szükség, tér és lehetőség mindenhol a kreativitásra. Így a jövőbeni kutatások során a berögzült (többnyire operatív) feladatokat el kell különíteni az új kihívásoktól. Mindezek ismeretében vághatunk bele vagy inkább folytathatjuk jövőben a kutatásainkat.

A fokozatosan megjelenő szakirodalmi eredmények elvezetnek majd bennünket ahhoz, hogy ne csak az egyes komponenseket, hanem a közöttük feszülő összefüggéseket is tisztán lássuk. Ezt segíti a minél többértű empirikus módszertan alkalmazása is. Mint már írtuk a dolgozat egyik jövőbeni kiterjesztése az eddig felvett eredmények további statisztikai elemzése lehet, amely során a második főhipotézis alatt futó komponensek közötti sztochasztikus kapcsolatokat, ezáltal a multikollinearitás kérdéskörét is vizsgáljuk. Így különböző útelemezésekkel (path method analysis) lehetne a felvázolt modellt finomítani. A puding próbája azonban továbbra is az evés. Így alapvetően a megkérdezettek introspekcióján nyugvó eredményeket kellő gonddal megtervezett kísérleti design szerint lehetne laborkísérletek formájában tesztelni jól megválasztott mintán.

A kutatások térbeli és időbeli kiterjesztése lehetőséget adna, hogy az alkalmazott guide-kat és a kérdőívet is teszteljük. Persze az összehasonlítás előtt javítanunk kell a tapasztalt hibákat. A longitudinális vizsgálatok (az adott időpontokban felvett eredmények idősoros vizsgálatai) segítenének bennünket abban, hogy bevezessük Drazin, Glynn és Kazanjian (1999) modelljében elméleti síkon már felvázolt időperspektívát is. A kutatások térbeli kiterjesztése pedig az elméleti részben leírt kultúrközi összehasonlításokra adna lehetőséget. A kutatás ívét úgy gondoljuk, érdemes lenne megtartani, azonban tapasztalatunk szerint az ilyen részletes és több metodikát alkalmazó kutatás alkalmazása nagyon idő-, eszköz-, és ember igényes feladat. Ezért hasonlóan a vállalatok innovációit felmérő CIS kutatásokhoz megfogalmaznánk egy rövidebb (light) kérdőívet, ami rövidebb időközökben mérné fel a kulcskomponenseket és nagyobb időtávot hagynánk a teljes körű (teljes kutatási menetet felölelő) felmérések között.

Hivatkozások

- Alencar, E. S. (2012): Creativity in Organizations: Facilitator and Inhibitors. In Mumford, M. D. (szerk) *Handbook of Organizational Creativity*, Elsevier Academic Press 87-111. o.
- Amabile, T. M. – Kramer, S. (2011): *The Progress Principle, Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement and Creativity at Work*, Harvard Business Review Press
- Amabile, T. M. – Mueller, J. S. – Simpson, W. B.– Hadley, C. N. – Kramer, S. – Fleming, L. (2002): Time Pressure and Creativity in Organizations: a Longitudinal Field Study. *HBS Working Paper* 01-023
- Amabile, T. M. – Schatzel, E. A. – Moneta, G. B.– Kramer, S. (2004): Leaders Behaviors and the Work Environment for Creativity: Perceived Leader Support. *The Leaders Quarterly* 15. 5-32. o. & corrigendum 17. 679-680. o.
- Amabile, T. M. (1996): *Creativity in Context Update to The Social Psychology of Creativity*. Westview Press
- Amabile, T. M. (1997): Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40/1 39-58. o.
- Amabile, T. M.– Collins, M. A. (2007): Motivation and Creativity. In Sternberg, R. J. (szerk): *Handbook of Creativity*, Cambridge University Press, 297-313. o.
- Damanpour, F. – Aravind, D. (2012): Organizational Structure and Innovation Revisited: From Organic To Ambidextrous Structure. In Mumford, M. D. (szerk) *Handbook of Organizational Creativity*, Elsevier Academic Press 483- 513. o.
- Derecskei, A. (2012): Kreativitás és innováció. In Hámori B., – Szabó, K. (szerk): *Innovációs verseny – Esélyek és korlátok*, Aula Kiadó, 267-291. o.
- Derecskei, A. – Zoltayné Paprika, Z. – Nagy, V. (2011): A kreativitás megítélése HR szemszögből. Műhelytanulmány a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005, BCE
- Drazin, R. – Glynn, M. A. – Kazanjian, R. K. (1999): Multilevel Theorizing About Creativity in Organizations: A Sensemaking Perspective. *Academy of Management Review* 24. 286-307. o.
- Ford, C. M. (1996): A theory of individual creative action in multipla social domains. *Academy of Management Review* 21/4, 1112-1142. o.
- Hámori, B. – Szabó, K. (szerk) (2012): *Innovációs verseny – esélyek és korlátok*. Aula Kiadó, Budapest
- Hollanders, H. – EsSadki, N. (2013): *Innovation Union Scoreboard. 2013*, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius-2013_en.pdf letöltés dátuma: 2013. október
- Kao, J. (1999): *Az ötletgyár avagy a kreatív szervezet*. SHL Kiadó
- Kaufman, J. C. – Beghetto, R. A. (2009). Beyond Big and Little: The Four C Model of Creativity. *Review of General Psychology* 13, 1-12. o.
- Oldham, G. R. – Baer, M. (2012): Creativity and the Work Context. In Mumford, M. D. (szerk) *Handbook of Organizational Creativity*, Elsevier Academic Press 387-420. o.
- Paletz, S. B. F. (2012): Project Management of Innovative Teams. In Mumford, M. D. (szerk) *Handbook of Organizational Creativity*, Elsevier Academic Press 421-455. o.
- Rhodes, M. (1961): An analysis of creativity. *Phi Delta Kappan* 42. 305–311. o.
- Rimler, J (2005): Számítógép használat és kreativitás. *Közgazdasági Szemle* 52/12 991-1009. o.

- Sternberg, R. J. – Lubart, T. I. (2007): The Concept of Creativity: Prospect and Paradigms. In Sternberg, R. J. (szerk): Handbook of Creativity, Cambridge University Press, 3-16. o.
- Talbot, R. J. (1993): Creativity in the Organizational Context: Implication for Training. In Isaksen, S. D. – Murdock, M. C. – Firestein, R. L. – Treffinger, D. J. (szerk): Nurturing and Developing Creativity, The Emergence of a Discipline, Norward, NJ. Ablex, 177-214. o.
- Wallas, G. (1926) The Art of Thought.
- Woodman, R. W. – Sawyer, J. E. – Griffin, R. W. (1993): Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18/2 293-321. o.
- Zhou, J. (2008): Promoting Creativity through Feedback. In Zhou, J. – Shalley, C. E. (szerk): Organizational Creativity Handbook, Taylor & Francis Group LEA Press, 125-145. o.

A szerző tudományos publikációi időrendi sorrendben

2014

Folyóíratcikk (angol):

- Derecskei A. – Zoltayné Paprika Z.: "What means 'Creativity' for the HR Managers?", *Forum Scientiae Oeconomia* Vol. 2 No. 1. pp. 5-26. (ISSN 2300-5947 - nyomtatott, ISSN 2353-4435 – online), 2014.

Proceeding és konferencia előadás (angol):

- Derecskei A.: "Lead for Creativity!", *The International Conference on Finance and Economics*, Vietnam, 2014. június, Proceeding küldése folyamatban

Könyvrészlet (magyar):

- Derecskei A.: "Kreativitásra vezet ő?", Nagy I. Z. (szerk): *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században : IV. tanulmánykötet*. ÓE KGK Budapest pp. 347-364. (ISBN978-615-5460-04-3), 2014.

Konferencia előadás (magyar):

- Derecskei A.: "Kreativitásra vezet ő?", *12. Management Entreprise and Benchmarking Conference* Budapest, 2014. május

2012

Könyv, könyvfejezet (magyar):

- Derecskei A. – Szabó K.: "A K+F-től a kompozit mutatókig - Az innováció méréséről", *Innovációs verseny - Esélyek és korlátok*: Aula Kiadó, pp. 73-101, 2012.
- Derecskei, A., "Kreativitás és Innováció", *Innovációs verseny - Esélyek és Korlátok*: Aula Kiadó, pp. 267-291, 2012.
- Hámori B. – Derecskei A. – Vajda B. – Tóth L. – Prónay Sz. (szerk): *Érzelmek és indulatok a gazdaságban*, : SZTE-GTK, pp. 577, 2012.
- Derecskei A.: "KKV-k, avagy Kreatív Kis Vállalkozások", *Érzelmek és indulatok a gazdaságban*: SZTE-GTK, pp. 83-101, 2012.
- Derecskei A. – Hurta H.: "The Role of cooperation and creativity in business activity", *Érzelmek és indulatok a gazdaságban*: SZTE-GTK, pp. 157-175, 2012.

Műhelytanulmány (magyar):

- Derecskei A. – Zoltayné Paprika Z.: "Vitás kreativitás – szakirodalmi áttekintés a kreativitás fogalmáról", *Műhelytanulmány, TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005*, BCE - TÁMOP, pp. 52, 2012

Konferencia előadás (magyar):

- Derecskei A.: "Szervezet(i) kreativitás", *Gazdasági és üzleti döntések, s azok pszichológiai háttere*, SZTE-GTK Gazdaságpszichológia Műhely Kutatási Fórum, Szeged, 2012.
- Derecskei A. – Nagy V. – Zoltayné Paprika Z.: " A kreativitás megítélése HR szemszögből és a hallgatói versenyképesség szempontjából", *Az üzleti szféra műhely Vezetés és döntési rendszerek kutatócsoportjának műhelyvitéja*, BCE - TÁMOP, Budapest, 2012.

2011

Műhelytanulmány (magyar):

- Derecskei A. – Zoltayné Paprika Z. – Nagy V.: "A kreativitás megítélése a hallgatói versenyképesség szempontjából", *Műhelytanulmány a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005*, BCE – TÁMOP, pp. 125, 2011.
- Derecskei A. – Zoltayné Paprika Z. – Nagy V.: "A kreativitás megítélése HR szemszögből", : *Műhelytanulmány a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005*, BCE – TÁMOP, pp. 79, 2011.

Konferencia előadás (angol):

- Derecskei A.: "Creativity and Innovation examples from Hungarian Business Sector", *Business Development and Innovation" Conference Enschede Saxion University*, Enschede, Hollandia, 2011.
- Derecskei A.: "Creativity and Innovation in Hungarian Business Sector", *Human Security and Global Transformation: New Challenges for Democracy, Civil Society and Sustainable Development*, BCE-ISES, Budapest, 2011.
- Derecskei A. – Zoltayné Paprika Z. – Nagy V. : "Marketable knowledge – competitive student?!", *Chinese-European Cooperation for Long-term Sustainability*, Budapest,

Konferencia előadás (magyar):

- Derecskei A.: "Hogyan lehet a tartalomelemzés tudományos módszertan?", *Válságos évek. Új utak és új hullám a gazdasági és üzleti viselkedésben*, SZTE-GTK, Szeged,

2010

Konferencia előadás (magyar):

- Derecskei A.: "A kreatív vezető? A vezető hatása a munkahelyi kreativitásra ", *X. Kutatási Fórum*, SZTE-GTK, Szeged, 2010.
- Derecskei A.: "A kreativitás fogalma", *XI. Kutatási Fórum*, SZTE-GTK, Szeged, 2010.

2009

Proceeding és konferencia előadás (magyar):

- Derecskei A.: "Figyelem! Gazdaságtan", *Management Enterprise and Benchmarking Conference*, Budapest, pp. 293-306, 2009.

Konferencia előadás (magyar):

- Derecskei A.: "... a te munkahelyed kreatív?", *IX. Kutatási Fórum*, SZTE-GTK, Szeged, 2009.
- Derecskei A.: "A figyelem gazdaságtani és pszichológiai o.ról", *VIII. Kutatási Fórum*, SZTE-GTK, Szeged, 2009.

2008

Folyóiratcikk (angol):

- Hámosi B. - Szabó K. - Derecskei A. Tóth L. – Hurta H.: "Competitive and cooperative attitude in the transforming economy of Hungary", *Acta Oeconomica*, vol. 58(3), pp. 263-294, 2008.

Folyóiratcikk (magyar):

- Derecskei A. – Hurta H.: "Regionális kreativitás", *Tér és társadalom*, vol. 2008/2, pp. 41-52, 2008.

Proceeding és konferencia előadás (magyar):

- Derecskei A.: "A verseny és a kreativitás kapcsolata", *Management, Enterprise and Benchmarking Conference*, Budapest, pp. 295-310, 2008.

Konferencia előadás (magyar):

- Derecskei, A., "A kreativitás éltetői", *VI. Kutatási Fórum*, SZTE-GTK, Szeged, 2008.
- Derecskei, A., "A kreativitás kultúrába ágyazva", *VII. Kutatási Fórum*, SZTE-GTK, Szeged, 2008.

2007

Folyóiratcikk (angol):

- Derecskei A. – Hurta H.: "Attitudes of agrarian leaders in view of willingness for cooperation", *Cereal Research Communications*, vol. 35, issue Number 2/June: Akadémia Kiadó, pp. 501-504, 2007.

Folyóiratcikk (magyar):

- Hámori B. - Szabó K.- Derecskei A. – Hurta H. Tóth L.: "Verseny és Szabályozás", *Közgazdasági Szemle*, vol. LIV. évfolyam, issue 2007. június, pp. 579, 2007.

Proceeding és konferencia előadás (angol):

- Szabó K. – Hámori B. – Derecskei A.- Hurta H. – Tóth L.: "Attitudes towards competition and cooperation: Hungarian case," *Selected Proceedings of ICBME 2007*, vol. 1, pp. 223-249, 2007.
- Szabó K. – Hámori B. – Derecskei A.- Hurta H. – Tóth L.: "Attitudes towards competition and cooperation: The Hungarian case", *International Conference on Business, Economics and Management*, Yasar University, Izmir, Turkey, 2007.

Proceeding és konferencia előadás (magyar):

- Derecskei A. – Hurta H.: "Regionális KreatiVitás", *XXVIII. OTDK Közgazdaságtudományi Szekció, Doktorandusz Konferencia*, Miskolc, 2007.
- Derecskei A. – Hurta H.: "A versengés és az együttműködés megjelenése a magyar gazdaságban," *Management, Enterprise and Benchmarking Conference*, Budapest, pp. 331-346, 2007.
- Derecskei A. – Hurta H.: "A versengés, az együttműködés és a kreativitás megjelenése a magyar KKV szektorban", *Tradition and innovation conference*, SZIE-GTK, Gödöllő, pp. 143, 2007.

Egyetemi jegyzet (magyar):

- Véghné Vörös M. – Derecskei A. – Horváth I.: "Makroökonómia példatár", *Óbudai Egyetem jegyzetek*, Budapest, BMF, pp. 198, 2007.

Konferencia előadás (magyar):

- Derecskei A.: "A gazdaság(i kreati)vitás feltételei ", *IV. Kutatási Fórum*, SZTE-GTK, Szeged, 2007.
- Derecskei A.: "Hol lakik a kreativitás?", *V. Kutatási Fórum*, SZTE-GTK, Szeged, 2007.

Konferencia előadás (angol):

- Derecskei A. – Hurta H.: "The Role of cooperation and creativity in business activity", *Pszichológia a gazdaságban" III. Kutatási Fórum*, SZTE-GTK, Szeged, 2007.

2006

Proceeding és konferencia előadás (angol):

- Derecskei A. – Hurta H.: "Competitive Spirit in Hungary", *MendelNET*, Bruno, 2006.
- Derecskei A. – Hurta H.: "Crea(c)tivity", *FIKUSZ*, Óbudai Egyetem, Budapest, pp. 49-57, 2006.

2005

Proceeding és konferencia előadás (magyar):

- Derecskei A. – Bukucs E. – Gombaszögi I.: "Felmérés a műszaki menedzser diplomával rendelkezők pályakezdési, elhelyezkedési lehetőségeiről, Budapest, BMF felkérésére", *Management, Enterprise and Benchmarking Conference*, Budapest, pp. 281-293, 2005.

Konferencia előadás (magyar):

- Derecskei A.: "KKV-k, avagy Kreatív Kis Vállalkozások", *II. Kutatási Fórum*, SZTE-GTK, Szeged, 2005.
- Derecskei A.: "KreatiVITÁS az üzleti életben", *I. Kutatási Fórum*, SZTE-GTK, Szeged,

2004

Proceeding és konferencia előadás (magyar):

- Derecskei A. – Bukucs E.: "Kérdőív kutatás E-learning bevezetése kapcsán a BMF-KGK-VMI hallgatói körében", *Management, Enterprise and Benchmarking Conference*, Budapest, pp. 243-250, 2004.

2003

Proceeding és konferencia előadás (magyar):

- Derecskei A. – Bukucs E.: "Internet használati szokások vizsgálata a hallgatók körében a Neptun rendszer bevezetése kapcsán", *E-learning alkalmazások a hazai felsőoktatásban*, Számalk, Budapest, pp. 101-107, 2003